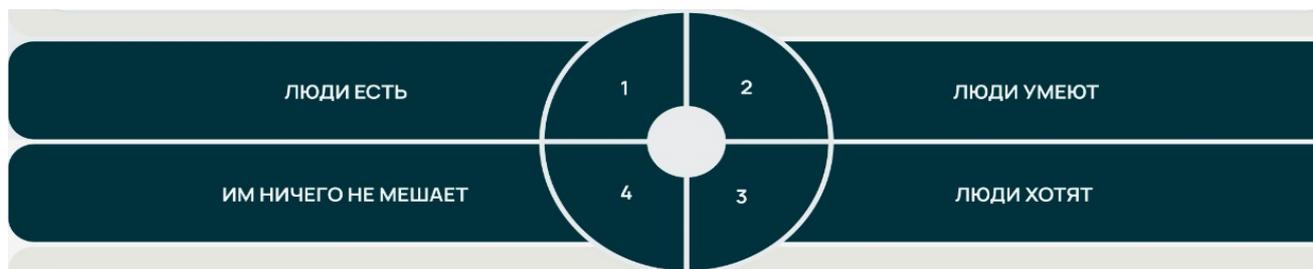


Ваша команда роста: оптимальная траектория, идеальная скорость

## Интерпретация результатов онлайн теста на построение карты повышения результативности персонала

15.04.2024

Успешная работа компании с персоналом складывается из 4 направлений:



**1) Люди есть** – это о том, что штат укомплектован теми, кто нужен бизнесу, и компания умеет системно отбирать на рынке и встраивать в работу новых сотрудников.

**2) Люди умеют** – это о квалификации персонала - насколько текущий коллектив в состоянии справиться с поставленными задачами, а главное - умеет ли компания работать с квалификацией сотрудников.

**3) Люди хотят** – это о вовлеченности и мотивированности команды на достижение целей бизнеса и о том, умеет ли компания работать с этими факторами.

**4) Людям не мешают барьеры** – это о наличии или отсутствии факторов, препятствующих эффективной работе команды.

На основе Ваших ответов сформирована "Карта повышения результативности персонала". На карте собраны конкретные факторы, из которых в конечном итоге складываются результаты персонала.

Каждому фактору присвоена цветовая индикация. Ответы на тест субъективны, однако это не мешает собрать разрозненные элементы работы с сотрудниками в цельную картину и осознанно определить дальнейший фокус внимания и приоритеты.

Цветовые индикаторы имеют следующие значения:

- зеленый - с наибольшей вероятностью, этот фактор хорошо работает и не требует срочного вмешательства;
- желтый - этот фактор нормально работает; в нем есть, что улучшить, но это скорее всего не бизнес-критично на данный момент;
- красный - фактор работает плохо или не работает, это потенциально проблемная зона, требующая приоритетного внимания;
- серый - зона неизвестности, Ваши ответы не позволили ее оценить.

Графическое представление карты повышения результативности компании представлено на рисунке 1.

### **Важные входящие условия для анализа карты:**

- Этап жизненного цикла компании – бурный рост - производство (продукта, услуги) с трудом догоняет уровень продаж, компания управляется довольно хаотично.
- Количество сотрудников в диапазоне от 500 до 1000.
- Отрасль: высокотехнологичное производство.

Отмеченный этап жизненного цикла «бурный рост» – это этап, предшествующий расцвету. Расцвет – целевой этап любого бизнеса, при котором компания функционирует на высшем уровне, в балансе дисциплины и предпринимательской страсти.

Бурный рост – необходимая ступень к расцвету. Вызов этого этапа – выстроить достаточную системность бизнеса, научиться обрабатывать возрастающие объемы производства качественно и в срок.

Тактический приоритет этапа: достаточная организация процессов.

Стратегический приоритет этапа: вырастить профессиональных управленцев и надежную команду под ними - и обеспечить для всех понятные границы работы.

# Карта управления персоналом компании

## УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:



### ЭТО РАБОТАЕТ ХОРОШО

с наибольшей вероятностью, это хорошо работает и не требует срочного вмешательства



### ЭТО РАБОТАЕТ НОРМАЛЬНО

это как-то работает, можно улучшать, но это скорее всего не бизнес-критично на данный момент



### ЭТО РАБОТАЕТ ПЛОХО

это работает плохо или не работает, это потенциально проблемная зона, с которой имеет смысл разбираться в приоритетном порядке



### ЭТО НЕ ПОНЯТНО КАК РАБОТАЕТ

зона неизвестности, ответы не позволили ее оценить



\*EVP — ценностное предложение работодателя - уникальный набор преимуществ, благодаря которому сотрудник выбирает Компанию в первый раз и повторяет этот выбор оставаясь в ней работать

\*\*Дезинтеграция — разобщение команды, нарушение целостности ее работы

Рисунок 1. Карта повышения результативности персонала

## **Блок 1 «Люди есть» связанный с рекрутментом, содержит явления, требующие внимания.**

Нельзя сказать, что у Вас управляемо работает воронка рекрутмента. Это означает, что Вы не понимаете, в каких местах "ломается" найм - и не имеете возможности прицельно починить то, что плохо работает.

Поскольку в компании процесс найма непрерывен, на оцифровку воронки рекрутмента стоит обратить внимание.

Вы не проводите системных мероприятий для адаптации новых сотрудников. Поскольку увольнения новичков происходят редко, отсутствие адаптационных мероприятий не бизнес-критично. Однако, проведение адаптации могло бы свести к ближнему к нулю увольнения новых сотрудников.

## **Блок 2 "Люди умеют" связанный с квалификацией персонала, содержит явления, требующие внимания.**

**Уровень компетенций управленцев.** Часть управленцев соответствуют по уровню навыков тем задачам, которые перед ними стоят сейчас. Половине из них можно делегировать задачи и не волноваться за результат. Это означает, что вы как компания умеете отбирать и выращивать управленцев, но эту успешную практику не удастся распространить на все управленческое звено.

В той или иной степени, у вашего управленческого звена есть потенциал к развитию.

Поэтому целесообразно:

- Более прицельно работать над возвращением управленческого звена. Кроме классического обучения, работать с матрицей компетенций руководителей, формировать индивидуальные планы их развития под цели бизнеса, предоставлять руководителям регулярную развивающую обратную связь. И таким образом целенаправленно привести их к более высокому уровню компетенций.
- По руководителям, результаты которых под сомнением, определить потенциал к развитию – стоит ли вкладывать в них силы. Выращивать замену и заменить неэффективных руководителей.

**Уровень компетенций линейных сотрудников.** По Вашей оценке, внимательного рассмотрения требует уровень компетенций линейных сотрудников. Вы отметили наличие регулярных утечек бизнеса, происходящих от ошибок на местах.

## **Блок 3 "Люди хотят" связанный с мотивацией и вовлеченностью персонала, содержит явления, требующие внимания.**

## **Вовлеченность управленческого звена.**

Уровню вовлеченности управленческого звена присвоен желтый индикатор. Поскольку звено управленцев – это всегда приоритет, данный желтый индикатор заслуживает внимания.

Вовлеченность складывается из 3 факторов:

- инициатива;
- увлеченность работой, интерес к задачам;
- приверженность компании.

Судя по Вашим ответам, эти показатели имеет смысл дополнительно исследовать.

Опрос управленцев – один из инструментов, который поможет достоверно выявить причины происходящего, способы улучшения и конкретных персоналий, которые будут полезны для реализации улучшений.

## **Вовлеченность линейного звена** находится на приемлемом уровне.

Кроме вовлеченности, стоит обратить внимание на следующие явления:

Вам только примерно известно, за что сотрудники ценят компанию, а чем недовольны. В связи с тем, что Вы фиксировали наличие текучести персонала, целесообразно точно узнать факторы удовлетворенности текущих сотрудников. Эту информацию можно использовать для минимизации текучести.

Вы подтвердили наличие нескольких симптомов дезинтеграции в коллективе. Это говорит о следующем:

- необходимо работать с целеполаганием, поскольку именно объединение вокруг общей цели превращает разрозненную группу людей в команду;
- необходимо научить управленческое звено осознанно работать над правильной атмосферой в коллективе – последовательно выстраивать атмосферу доверия и уважения.

Такую работу необходимо запускать, поскольку в состоянии дезинтеграции коллектив гораздо хуже достигает стоящие бизнес-цели, особенно амбициозные.

Вы зафиксировали, что Ваши управленцы не умеют работать с личной мотивацией и ценностями каждого сотрудника. Если это действительно так, их надо этому учить. Без такой работы сложно создать команду, слаженно идущую к общей цели.

Принятая в компании система мотивации не находится в кризисе, но и не работает так, как это нужно бизнесу. Необходимо оценить и доработать сочетание мер нематериальной и материальной мотивации.

**Блок 4 "Людам не мешают барьеры" оценивает наиболее распространенные барьеры, понижающие эффективность персонала. В этом блоке зафиксированы зоны приложения усилий.**

Компания работает с целеполаганием, но только частично. непонимание целей и задач - это обычно барьер для "великих достижений", поэтому целесообразно уделить этому внимание.

Слабое взаимодействие между подразделениями компании - фактор, препятствующий росту.

Это является проблемой для обозначенного Вами этапа жизненного цикла компании "бурный рост", поскольку для системной качественной отработки растущих объемов требуется качественное внутреннее взаимодействие.

Вы зафиксировали отсутствие корпоративной культуры и неформальной слаженности. Это также один из барьеров для достижения результатов бизнеса.

Вы зафиксировали такое нежелательное явление как отсутствие понятных алгоритмов работы. Это один из барьеров, с которым имеет смысл поработать.

Вы зафиксировали такое нежелательное явление, как непонимание сотрудниками ответственности и полномочий. Это один из барьеров, мешающий достижению результатов.

**Чем может быть полезна команда WEI Group**

Готовы вместе с Вами подумать над мероприятиями на основе карты.

Мы предложим практические решения, которые руководители обычно признают полезными.

Для этого давайте назначим управленческую встречу.

Продолжительность - 1 час., она бесплатна.

Мы повышаем свою известность и репутацию, Вы гарантированно получаете пользу.